



مهارات القيادة والتغيير لمدراء المناطق التعليمية بالمملكة العربية السعودية

إعداد

أ.د/ وفاء عون
قسم الإدارة التربوية
جامعة الملك سعود

فاطمة أحمد الجاسر
قسم الإدارة التربوية
جامعة الملك سعود

حصة فهد آل مشعان
قسم الإدارة التربوية
جامعة الملك سعود

مهارات القيادة والتغيير لمدراء المناطق التعليمية بالمملكة العربية السعودية

إعداد

أ.د/ وفاء عون
قسم الإدارة التربوية
جامعة الملك سعود

فاطمة أحمد الجاسر
قسم الإدارة التربوية
جامعة الملك سعود

حصة فهد آل مشعان
قسم الإدارة التربوية
جامعة الملك سعود

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات القيادة والتغيير، وكذلك التعرف على المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات القيادة والتغيير، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج المسحي. كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها المتمثل في مديري المناطق التعليمية بالمملكة العربية السعودية ومساعديهم.

وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، أبرزها: أن مديري المناطق التعليمية يمارسون المهارات القيادية بدرجة عالية، كما بينت النتائج أن مديري المناطق التعليمية يمارسون مهارة التغيير بدرجة متوسطة، حيث يأتي بناء وتطوير الرؤية المشتركة بالمرتبة الأولى، يليها تهيئة البيئة التنظيمية بإدارة المناطق التعليمية، وبالمرتبة الثالثة والثالثة مكرر يأتي كلٌّ من (وضع استراتيجية لتطوير إدارة المناطق التعليمية، تحفيز العاملين بإدارة المناطق التعليمية)، في حين يأتي بناء الثقافة التنظيمية لإدارة المناطق التعليمية بالمرتبة الخامسة، ويأتي تهيئة البيئة التنظيمية بإدارة المناطق التعليمية كأقل أبعاد واقع ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات التغيير، وأوضحت النتائج أن مديري المناطق التعليمية يمارسون مهارة القيادة والتغيير بدرجة عالية، حيث تأتي المهارات القيادية بالمرتبة الأولى، يليها مهارات التغيير، إضافة إلى ما سبق فقد أوضحت النتائج أن هناك العديد من المعوقات التي تؤثر على ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات القيادة والتغيير، ومن أبرز تلك المعوقات: جمود الأنظمة واللوائح في وزارة التعليم، نقص الموارد المالية اللازمة لإحداث التغيير، وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات، ومنها: الإعداد والتدريب الجيد للقيادات الإدارية والعاملين من خلال الدورات التدريبية، وذلك لاستيعاب متطلبات التغيير، توفير الكفاءات البشرية المدربة اللازمة لإحداث التغيير.

المقـــدمـــة:

إن التغييرات التي يشهدها عالمنا اليوم والتي تتسارع وتيرتها وتتعدد مجالاتها، تتطلب من المؤسسات التربوية إظهار الحد الأدنى من القدرة على التأقلم والتكيف مع طبيعة التغيير وسرعته في مجالات الحياة وصورها المختلفة، من تكنولوجيا واتصال وتواصل وتطور معرفي وانفجار معلوماتي وثورة رقمية، ولكي تحافظ هذه المؤسسات على بقائها لابد من قيامها بأداء أدوار جديدة وتمكنها من مهارات عالية.

لذلك أصبحت المنظمات التربوية في حاجة ملحة لنوعية معينة من القيادة قادرة على فهم التغيير وممارسة متطلباته بنجاح. ومن هذا المنطلق نالت قضية تطوير القيادات التربوية أولوية لدى الدول المتقدمة، واحتلت مكانة بارزة في الأدب التربوي الحديث باعتبار التغيير من أهم العمليات التي يجب على القادة التربويين فهمها وتبنيها لضمان أداء فعال وناجح للعملية التربوية والتعليمية (السبيعي،١٤٣٠هـ، ص٤).

وفي هذا السياق يشير جوهر (٢٠٠١ م، ص٤٠٣) إلى أن هناك مجموعة من التحديات التي تواجهها القيادات في المنظمات التعليمية والتربوية بسبب زيادة سرعة التغيير من أهمها: ضعف استيعاب القيادات التعليمية لمتطلبات التغيير، وانتشار بعض أنماط السلوك التي تعوق مسارات التغيير والتطوير، ونقص المرونة اللازمة للتكيف مع التغيير. وهذا ما تؤكده دراسة كلّ من السالم (١٤٣٠هـ) والسبيعي(١٤٣٠هـ) بأن هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات إدارة التغيير.

ولأن إدارات التعليم تعد أحد أهم أنظمة التعليم العام ونظرا للمكانة التي تحتلها كونها المشرف على العملية التعليمية ككل، وباعتبارها الموجه لجميع الأنظمة الأخرى المندرجة تحت مظلتها، فإن الحاجة ماسة لبحث تطويرها في ضوء المداخل الإدارية الحديثة مع الأخذ في الاعتبار أهمية تلبية متطلبات استراتيجية تطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية. ووفقا لطبيعة إدارات التربية والتعليم فقد رأت الباحثات أن مهارات القيادة والتغيير من أهم أدوات تطوير أداء مدراء المناطق التعليمية بالمملكة العربية السعودية.

مشكلـــــة الدراســـــة:

لقد أصبح تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية قضية ملحة، وشاغلاً يومياً، وهماً دائماً للمجتمع بجميع فئاته وطوائفه، ولا غرابة في ذلك لأن التعليم هو قضية كل فرد، وأنه مطلب مجتمعي ملح، يقع في مقدمة أولويات خارطة التنمية المستدامة. ويحتل حيزاً كبيراً في

برامج الحكومة، وكذلك في برامج وأنشطة المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية. (الدهيش، ٢٠٠٥م، ص ٣٢).

وقد كشفت دراسة المنيع (١٤٢٨ هـ، ص ١٦٦-١٦٨) التي هدفت إلى تشخيص واقع إدارات التربية والتعليم عن عدم توافر بعض عناصر التطوير التنظيمي في مجال البناء التنظيمي منها ما يلي: غموض واجبات الأفراد ومسؤولياتهم المنوطة بهم، وعدم دقة التوصيف الوظيفي للوظائف والأقسام، وعدم تحديد الكفايات الأساسية المطلوبة لكل عمل بإدارات التربية والتعليم. إضافة إلى عدم توافر بعض العناصر في مجال الثقافة التنظيمية من أبرزها: ضعف قدرة العاملين في إدارات التربية والتعليم عن التعبير عن آرائهم، وضعف العمل بروح الفريق الواحد، وضعف دافعية العاملين نحو رفع مستواهم المعرفي والمهاري. كما أن هناك بعض عناصر المناخ التنظيمي السلبي مثل: ضعف مستوى انتماء العاملين لإداراتهم، وضعف التواصل بين العاملين في إدارات التربية والتعليم خارج الدوام، وتقديم المصالح الشخصية على المصلحة العامة. ويؤكد القحطاني (١٤٢٢ هـ، ص ١١١) أنه إذا كان العامل المشترك في المتغيرات العالمية المستقبلية هو التغيير، فإن الأمر الذي يجب الاتفاق عليه تجاه هذه المتغيرات هو دور القيادة في إدارة التغيير، فالمنظمات بحاجة إلى إدارة جديدة قادرة على القيادة والإبداع والابتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة .

وبناء على ما سبق عرضه، وانطلاقاً من الدور الحيوي لمديري المناطق التعليمة في تطوير المؤسسات التربوية وتمكينها من تحقيق أهدافها، تأتي هذه الدراسة التي تحاول تقديم إطار نظري وعملي للمهارات القيادة والتغيير لمديري المناطق التعليمية بالمملكة العربية السعودية. وفي ضوء ما ذكر فإن مشكلة الدراسة تتمحور في **مهارات القيادة والتغيير لمدراء المناطق التعليمية بالمملكة العربية السعودية.**

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات القيادة والتغيير، والتعرف على المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري المناطق التعليمية لهذه المهارات من وجهة نظر أفرد الدراسة. وكذلك تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة الفروق بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بالمعوقات التي تحول دون ممارسة مديري المناطق

التعليمية لمهارات القيادة والتغيير، تعزا للمتغيرات التالية: (طبيعة الوظيفة –المؤهل العلمي – الخبرة في مجال الإدارة – الدورات التدريبية في مجال القيادة والتغيير).

أهميـــة الـــدراســـة:

تتضح أهمية الدراسة من ناحيتين:

- **الأهمية النظرية:** ندرة البحوث والدراسات العربية والدراسات المحلية (حسب علم الباحثات) المتعلقة بمهارات القيادة والتغيير لدى مدراء المناطق التعليمية، ومواكبة هذه الدراسة للجهود الجادة التي تبذلها وزارة التعليم لتطوير التعليم العام والمتمثلة في استراتيجية تطوير التعليم العام. وأيضًا من الممكن أن تسهم هذه الدراسة في تطوير أداء القيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية من خلال إعطاء مزيد من الأدوار الجديدة للقيادة التربوية ومزيد من الصلاحيات لمديري المناطق التعليمية بالمملكة العربية السعودية، وكذلك قد تساهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية والمحلية بإنتاج بحثي يتعلق مهارات القيادة والتغيير لدى مدراء المناطق التعليمية بالمملكة العربية السعودية.
- **الأهميـــة التطبيقيـــة:** أما من الناحية التطبيقية سوف تسهم نتائج الدراسة في إيجاد إطار مرجعي يكشف عن المحددات السلوكية والتنظيمية اللازمة لمهارات القيادة والتغيير والتي سوف يستفيد منها مديري المناطق التعليمية وصانعو القرارات الإدارية في وزارة التعليم في توجيه عمليات التغيير والتطوير في مجال التعليم بصفة عامة، وفي إدارات المناطق التعليمية على وجه الخصوص بشكل يضمن زيادة قدرتها وفعاليتها في مواجهة التحديات والتغيرات السريعة، ويسهم في تحقيقها للأهد اف المنشودة.

أسئلـــة الـــدراســـة:

سوف تسعى الدراسة الحالية للإجابة على الأسئلة التالية:

١- ما واقع ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات القيادة والتغيير من وجهة نظر أفرد الدراسة؟

٢- ما المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات القيادة والتغيير من ضوء وجهة نظر أفراد الدراسة؟

٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات القيادة والتغيير، تعزا

للمتغيرات التالية: (طبيعة الوظيفة –المؤهل العلمي – الخبرة في مجال الإدارة – الدورات التدريبية في مجال القيادة والتغيير).

حـــدود الـــدراســـة:

سوف تقتصر الدراسة على الحدود التالية: حدود الدراسة الموضوعية تتمثل في مهارات القيادة والتغيير لمدراء المناطق التعليمية بالمملكة العربية السعودية، وستطبق الدراسة الميدانية في إدارات المناطق التعليمية بالمملكة العربية السعودية، خلال الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٣٦-١٤٣٧هـ.

مصطلحــات الدراسة:

١- **المهـارات:** خصائص النشاط المعقد الذي يتطلب فترة من التدريب المقصود، والممارسة المنظمة، بحيث يؤدى بطريقة ملائمة، وعادة ما يكون لهذا النشاط وظيفة مفيدة. ومن معاني المهارة أيضا الكفاءة والجودة في الأداء (صادق،٢٠٠٠م، ص٣٣٠).

- **المهارات إجرائيـاً:** القدرة على أداء عمل معين بإتقان بقليل من الجهد والوقت وتحقيق الأمـان، وهـي سهولة فـي القيام بعمل من الأعمال بدقة مع مراعاة الظروف القائمة وغيرها.

٢- **القيـادة:** هي عملية القدرة على التأثير على الأخرين، لتحقيق الرؤية المنشودة. ويقوم بها الفرد الذي يمتلك أكبر قدر ممكن من مصادر القوة التي تؤهله لتوجيه سلوك الأفراد الوجهة التي يحددها برضاهم. (الحر ،٢٠١٠م، ص٤).

- **القيادة إجرائياً:** هي عملية التأثير التي يقوم بها مدراء المناطق التعليمية في مرؤوسيهم لإقناعهم على المساهمة بجهودهم وأفكارهم للقيام بنشاط معين.

٣- **التغيير:** التغيير هو استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل المؤسسات سواء تربوية أو غيرها استجابة للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس. (بطاح، ٢٠١٠م، ص ٢٢١).

- **التغييـر إجرائيـاً:** جملـة من المبادئ والمفاهيم والجهود التربويـة، تسعى عبر عمليات منطقية هادفة لإحداث نقلة نوعية في عملية التربية لمواكبة التقدم العلمي والتطورات الناشئة على جميع جوانب حياة الإنسان لتحقيق الأهداف التي يسعى لها المجتمع.

٤- **مدراء مناطق تعليمة:** تعرف وزارة المعارف " وزارة التعليم حالياً " (١٤١٨هـ، ص ١٣). مديري المناطق التعليمية بأنهم :المسئولون عن إدارة جميع الأعمال بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، ويقعون في قمة الهيكل التنظيمي والإداري لإداراتهم وجاء ترشيحهم لمناصبهم بقرارات وزارية، ويسعون من خلال عملهم إلى تنفيذ السياسات والبرامج التعليمية في المنطقة أو المحافظة وتطبيق الإجراءات الإدارية والمالية التي تعزز تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية وفقاً للأنظمة والخطط المعتمدة من الوزارة.

- **مدراء المناطق التعليمية إجرائياً:** هي السلوك القيادي المتمثل في المهارات القيادة والتغيير التي يمارسها مديرو المناطق التعليمية في إدارته بهدف الانتقال بها من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي (المسحي)، والذي يتلاءم مع طبيعتها ويتوافق مع أهدافها، وفيه " يتم استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها " (العساف، ١٤٣٣ هـ، ١٧٩)، وهو " يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ويُعبّر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، وأما التعبير الكمي فيُعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة وحجمها " (عبيدات وآخرون، ١٤٣٤ هـ، ١٨٠).

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع مديري المناطق التعليمية بالمملكة العربية السعودية ومساعديهم، والبالغ عددهم (٧٤) مدير ومساعد مدير، حيث قام الباحثات بتوزيع أداة الدراسة، استرجعت منها (٦٠) استبانة، وتم استبعاد (٤) استبانات لعدم اكتمال الاستجابات، ليكون عدد الاستبانات المكتملة والجاهزة لعملية التحليل (٥٦) استبانة، أي بنسبة (٧٥,٧%) من إجمالي مجتمع الدراسة.

توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الوظيفة

الإدارة	المسمى الوظيفي	العدد
الإدارات العامة للتعليم بالمناطق	مدير عام التعليم	١٦
	مساعد مدير عام التعليم	٣٢
إدارات التعليم بالمحافظات	مدير تعليم	٢٦
المجموع الكلي	٧٤	

*الهياكل التنظيمية لإدارات التعليم

أداة الـــدراســـة

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة .ولقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة مثل: الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الإدارة، عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة والتغيير.

القسم الثاني: وهو يتكون من (٤٧) فقرة مقسمة على ثلاثة كما يلي:

- **المحور الأول:** يتناول واقع ممارسة مهارات القيادة لدى مدراء المناطق التعليمية بالمملكة العربية السعودية، وهو يتكون من (٦) فقرات.
- **المحور الثاني:** يتناول واقع ممارسة مهارات التغيير لدى مدراء المناطق التعليمية بالمملكة العربية السعودية، وهو يتكون من (٣١) فقرة، مقسمة على ستة أبعاد على النحو التالي:
  - البُعد الأول: يتناول بناء وتطوير الرؤية المشتركة لإدارة المناطق التعليمية، وهو يتكون من (٥) فقرات.
  - البُعد الأول: وضع استراتيجية لتطوير إدارة المناطق التعليمية، وهو يتكون من (٦) فقرات.
  - البُعد الأول: يتناول بناء الثقافة التنظيمية لإدارة المناطق التعليمية، وهو يتكون من (٥) فقرات.
  - البُعد الأول: يتناول القيادة التشاركية في إدارة المناطق التعليمية، وهو يتكون من (٥) فقرات.
  - البُعد الأول: يتناول تحفيز العاملين بإدارة المناطق التعليمية، وهو يتكون من (٥) فقرات.
  - البُعد الأول: يتناول تهيئة البيئة التنظيمية بإدارة المناطق التعليمية، وهو يتكون من (٥) فقرات.
- **المحور الثالث:** يتناول معوقات ممارسة مهارات القيادة والتغيير لمدراء المناطق التعلمية بالمملكة العربية السعودية، وهو يتكون من (١١) فقرة.

صــدق المحكمـــين: عُرِضَ المقياس في صورته الأولية المحكمين من السادة الأكاديميين المتخصصين بالإدارة التربوية بكلية التربية جامعة الملك سعود جامعة الإمام محمد بن سعود وتم إجراء التعديلات المطلوبة، حتى أصبح الاستبيان في صورته النهائية.

ثبــات المقيــاس: تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات الفاكرونباخ، واتضح أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠,٩٥١) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠,٨١١ ، ٠,٩٥٨)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

نتائج الدراسة:

نتائج السؤال الأول: ما واقع ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات القيادة والتغيير من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

وللتعرف على واقع ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات القيادة والتغيير، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

أولاً: واقع ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات القيادة

جدول رقم (١) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع ممارسة مدير المناطق التعليمية لمهارات القيادة مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكلاً منها

م	الفقرات	واقع الممارسة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة				
		ك	٪	ك	٪	ك	٪			
٣	لدى القائد القدرة على التعامل مع مرؤوسيه	٣٤	٦٠,٧	٢٢	٣٩,٣	٠	٠,٠	٢,٦١	٠,٤٩	١
٢	لدى القائد مهارة ضبط النفس.	٣٣	٥٨,٩	٢٢	٣٩,٣	١	١,٨	٢,٥٧	٠,٥٣	٢
٤	يستطيع القائد تنسيق جهود مرؤوسيه وخلق روح العمل الجماعي بينهم	٣٢	٥٧,١	٢٣	٤١,١	١	١,٨	٢,٥٥	٠,٥٤	٣
٥	يفهم القائد الترابط بين أجزاء المنظمة.	٣٠	٥٣,٦	٢٥	٤٤,٦	١	١,٨	٢,٥٢	٠,٥٤	٤
١	يمتلك القائد مهارة الابتكار.	٢٥	٤٤,٦	٣٠	٥٣,٦	١	١,٨	٢,٤٣	٠,٥٣	٥
٦	يفهم القائد علاقات المؤسسة ككل بالمجتمع	٢٣	٤١,١	٣١	٥٥,٤	٢	٣,٦	٢,٣٨	٠,٥٦	٦
المتوسط الحسابي العام								٢,٥١	٠,٤	-

يتضح من الجدول رقم (١) أن: محور واقع ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات القيادة يتضمن (٦) فقرات، جاءت جميعها بدرجة ممارسة (كبيرة)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٢,٣٨، ٢,٦١)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (٢,٣٤ إلى ٣,٠)، وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب

استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات القيادة. وبلغ المتوسط الحسابي العام (٢,٥١)، وهذا يدل على أن مديري المناطق التعليمية يمارسون المهارات القيادية بدرجة عالية، وذلك يتمثل في (أن لدى القائد القدرة على التعامل مع مرؤوسيه، وكذلك أن لدى القائد مهارة ضبط النفس، إضافة إلى أن القائد يستطيع تنسيق جهود مرؤوسيه وخلق روح العمل الجماعي بينهم)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة السبيعي (١٤٣٠هـ) والتي توصلت إلى أن إمكانية ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات إدارة التغيير كبيرة.

ثانياً: واقع ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات التغيير:

١- بناء وتطوير الرؤية المشتركة لإدارة المناطق التعليمية،

جدول رقم (٢). التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو بناء وتطوير الرؤية المشتركة لإدارة المناطق التعليمية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكلاً منها

م	الفقرات	واقع الممارسة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة				
		ك	٪	ك	٪	ك	٪			
٢	الإحاطة المستمرة بالمتغيرات والمستجدات في إدارة المنطقة التعليمية.	٢٩	٥١,٨	٢٥	٤٤,٦	٢	٣,٦	٢,٤٨	٠,٥٧	١
٣	تحديد الإمكانات المتاحة بإدارة المنطقة التعليمية.	٢٩	٥١,٨	٢٥	٤٤,٦	٢	٣,٦	٢,٤٨	٠,٥٧	٢
١	تقويم الواقع الحالي لإدارة المنطقة التعليمية.	٢٥	٤٤,٦	٢٨	٥٠,٠	٣	٥,٤	٢,٣٩	٠,٥٩	٣
٥	صياغة رؤية واضحة عن مستقبل إدارة المنطقة التعليمية.	٢٣	٤١,١	٣٠	٥٣,٦	٣	٥,٤	٢,٣٦	٠,٥٩	٤
٤	تحديد نوع التغيير الذي تحتاجه إدارة المنطقة التعليمية.	٢٢	٣٩,٣	٣١	٥٥,٤	٣	٥,٤	٢,٣٤	٠,٥٨	٥
المتوسط الحسابي العام								٢,٤١	٠,٤٧	-

يتضـح مـن الجـدول رقـم (٢) أن: بعـد بنـاء وتطـوير الرؤيـة المشـتركة لإدارة المنـاطق التعليمية يتضمن (٥) فقرات، جاءت جميعها بدرجة ممارسة (كبيرة)، حيث تتراوح المتوسطات الحسـابية لهـم بـين (٢,٣٤، ٢,٤٨)، وهـذه المتوسـطات تقـع بالفئـة الثالثـة مـن فئـات المقيـاس المتـدرج الثلاثـي والتـي تتـراوح مـا بـين (٢,٣٤ إلـى ٣,٠)، وتشـير النتيجـة السـابقة إلـى تقـارب استجابات أفراد عينة الدراسة نحو قيام مديري المناطق التعليمية ببناء وتطوير الرؤية المشتركة لإدارة المنـاطق التعليميـة. وبلـغ المتوسـط الحسـابي العـام (٢,٤١)، وهـذا يـدل علـى أن مـديري المناطق التعليمية يقومون ببناء وتطوير الرؤية المشتركة لإدارة المناطق التعليمية بدرجة عاليـة، وذلك من خلال (الإحاطـة المستمرة بالمتغيرات والمستجدات في إدارة المنطقة التعليميـة، وكذلك تحديد الإمكانات المتاحة بإدارة المنطقة التعليمية، إضافة إلى تقويم الواقع الحالي لإدارة المنطقة التعليمية).

٢- وضع استراتيجية لتطوير إدارة المناطق التعليمية،

جدول رقم (٣) :التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو وضع استراتيجية لتطوير إدارة المناطق التعليمية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكلاً منها

م	الفقرات	واقع الممارسة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة				
		ك	٪	ك	٪	ك	٪			
٣	صياغة أهداف مشتركه تتصف بالوضوح وقابلية التحقيق	٢٧	٤٨,٢	٢٨	٥٠,٠	١	١,٨	٢,٤٦	٠,٥٤	١
١	تحديد نقاط القوة والضعف في أداء إدارة المنطقة التعليمية	٢٥	٤٤,٦	٢٩	٥١,٨	٢	٣,٦	٢,٤١	٠,٥٦	٢
٤	توجيه موارد إدارة المنطقة التعليمية نحو خدمة أهداف التغيير	٢٥	٤٤,٦	٢٨	٥٠,٠	٣	٥,٤	٢,٣٩	٠,٥٩	٣
٢	تحليل البيئة الخارجية للتعرف على ما تتضمنه من الفرص والمخاطر.	٢١	٣٧,٥	٣١	٥٥,٤	٤	٧,١	٢,٣٠	٠,٦٠	٤
٥	تصميم البرامج العملية التي تسهم في تحقيق استراتيجية التطوير	٢١	٣٧,٥	٢٨	٥٠,٠	٧	١٢,٥	٢,٢٥	٠,٦٧	٥
٦	تحديد المعايير التي يمكن في ضوئها تقويم خطط التغيير.	١٩	٣٣,٩	٣١	٥٥,٤	٦	١٠,٧	٢,٢٣	٠,٦٣	٦
المتوسط الحسابي العام								٢,٣٤	٠,٤٤	-

يتضح من الجدول رقم (٣) أن: بُعد وضع استراتيجية لتطوير إدارة المناطق التعليمية يتضمن (٦) فقرات، جاءت (٣) فقرات بدرجة ممارسة (كبيرة)، وهي الفقرات رقم (٣ ، ١ ، ٤)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٢,٣٩ ، ٢,٤٦)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (٢,٣٤ إلى ٣,٠)، في حين جاءت الفقرات الأخرى بدرجة ممارسة (متوسطة)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٢,٢٣ ، ٢,٣٠)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثانية من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (١,٦٧ إلى ٢,٣٣) ، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة نحو قيام مديري المناطق التعليمية بوضع استراتيجية لتطوير إدارة المناطق التعليمية. وبلغ المتوسط الحسابي العام (٢,٣٤)، وهذا يدل على أن مديري المناطق التعليمية يقومون بوضع استراتيجية لتطوير إدارة المناطق التعليمية بدرجة عالية، وذلك من خلال (صياغة أهداف مشتركه تتصف بالوضوح وقابلية التحقيق، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في أداء إدارة المنطقة التعليمية، إضافة إلى توجيه موارد إدارة المنطقة التعليمية نحو خدمة أهداف التغيير).

٣- بناء الثقافة التنظيمية المشتركة لإدارة المناطق التعليمية،

جدول رقم (٤) : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحوبناء الثقافة التنظيمية المشتركة لإدارة المناطق التعليمية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكلاً منها :

م	الفقرات	واقع الممارسة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة				
		ك	٪	ك	٪	ك	٪			
٢	تعزيز الجوانب الايجابية في الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير	٢٢	٣٩,٣	٣٣	٥٨,٩	١	١,٨	٢,٣٨	٠,٥٢	١
١	إجراء تقويم للثقافة التنظيمية السائدة بإدارة المنطقة التعليمية	١٨	٣٢,١	٣٦	٦٤,٣	٢	٣,٦	٢,٢٩	٠,٥٣	٢
٤	إيجاد مناخ عام يساعد على إحداث التغيير	٢٠	٣٥,٧	٣٢	٥٧,١	٤	٧,١	٢,٢٩	٠,٥٩	٣
٥	استخدام وسائل الإعلام التربوي المختلفة لتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير	٢١	٣٧,٥	٣٠	٥٣,٦	٥	٨,٩	٢,٢٩	٠,٦٢	٤
٣	بناء ثقافة تنظيميه جديدة تساهم في تسهيل عملية التغيير	١٧	٣٠,٤	٣١	٥٥,٤	٨	١٤,٣	٢,١٦	٠,٦٥	٥
المتوسط الحسابي العام								٢,٢٨	٠,٤٥	-

يتضـح مـن الجـدول رقـم (٤) أن: بُعد بنـاء الثقافـة التنظيميـة لإدارة المنـاطق التعليميـة يتضمن (٥) فقرات، جاءت (فقرة واحدة) بدرجة ممارسة (كبيرة)، وهي الفقرة رقم (٢)، حيث أن المتوسط الحسابي لها (٢,٣٨)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (٢,٣٤ إلى ٣,٠)، في حين جاءت الفقرات الأخرى بدرجة ممارسة (متوسطة)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٢,١٦ ، ٢,٢٩)، وهذه المتوسطات تقع بالفئـة الثانيـة مـن فئـات المقيـاس المتـدرج الثلاثـي والتـي تتـراوح مـا بـين (١,٦٧ إلـى ٢,٣٣) ، وتشـير النتيجـة السـابقة إلـى تفـاوت اسـتجابات أفـراد عينـة الدراسـة نحـو قيـام مـديري المنـاطق التعليمية ببناء الثقافة التنظيمية لإدارة المناطق التعليمية. وبلغ المتوسط الحسابي العام (٢,٢٨)، وهـذا يـدل علـى أن مـديري المنـاطق التعليميـة يقومـون ببنـاء الثقافـة التنظيميـة لإدارة المنـاطق التعليميـة بدرجـة متوسـطة، وذلـك مـن خـلال (تعزيـز الجوانـب الايجابيـة فـي الثقافـة التنظيميـة الداعمـة للتغيير ، وكذلك إجراء تقويم للثقافة التنظيميـة السـائدة بإدارة المنطقـة التعليميـة، إضـافة إلى إيجاد مناخ عام يساعد على إحداث التغيير)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسـة السـالم (١٤٣٠هـ) والتـي توصـلت إلـى أن واقـع أداء إدارات التربيـة والتعلـيم للبنـات فـي السعودية فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية جاءت بدرجة محايد، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المنيع (١٤٢٨هـ) والتي توصلت إلى أن واقع الثقافة التنظيمية في إدارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة.

٤- القيادة التشاركية في إدارة المناطق التعليمية.

جدول رقم (٥) : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة التشاركية في إدارة المناطق التعليمية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكلاً منها

م	الفقرات	واقع الممارسة: كبيرة ك	%	متوسطة ك	%	ضعيفة ك	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٢	العمل بروح الفريق الواحد.	٣٠	٥٣,٦	٢٦	٤٦,٤	٠	٠,٠	٢,٥٤	٠,٥٠	١
٥	تقبل أفكار العاملين الجديدة والترحيب بها.	٢٦	٤٦,٤	٢٧	٤٨,٢	٣	٥,٤	٢,٤١	٠,٦٠	٢
١	التواصل المستمر مع جميع العاملين في المستويات المختلفة.	٢٤	٤٢,٩	٢٩	٥١,٨	٣	٥,٤	٢,٣٨	٠,٥٩	٣
٤	التأكيد على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات	٢٤	٤٢,٩	٢٦	٤٦,٤	٦	١٠,٧	٢,٣٢	٠,٦٦	٤
٣	إعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات لتعزيز مشاركتهم في قيادة الإدارة بشكل فاعل.	٢٤	٤٢,٩	٢٤	٤٢,٩	٨	١٤,٣	٢,٢٩	٠,٧١	٥
المتوسط الحسابي العام								٢,٣٩	٠,٤٨	-

يتضح من الجدول رقم (٥) أن: بُعد القيادة التشاركية في إدارة المناطق التعليمية يتضمن (٥) فقرات، جاءت (٣) فقرات بدرجة ممارسة (كبيرة)، وهي الفقرات رقم (٢ ، ٥ ، ١)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٢,٣٨ ، ٢,٥٤)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (٢,٣٤ إلى ٣,٠)، في حين جاءت الفقرات الأخرى بدرجة ممارسة (متوسطة)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٢,٢٩ ، ٢,٣٢)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثانية من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (١,٦٧ إلى ٢,٣٣) ، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة نحو قيام مديري المناطق التعليمية بالقيادة التشاركية في إدارة المناطق التعليمية. وبلغ المتوسط الحسابي العام (٢,٣٩)، وهذا يدل على أن مديري المناطق التعليمية يمارسون القيادة التشاركية في إدارة المناطق التعليمية بدرجة عالية، وذلك من خلال (العمل بروح الفريق الواحد، وكذلك تقبل أفكار العاملين الجديدة والترحيب بها، إضافة إلى التواصل المستمر مع جميع العاملين في المستويات المختلفة)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة السالم (١٤٣٠هـ) والتي توصلت إلى أن واقع أداء إدارات التربية والتعليم للبنات في السعودية فيما يتعلق بمشاركة الموظفين جاءت بدرجة محايد.

٥- تحفيز العاملين بإدارة المناطق التعليمية

جدول رقم (٦) :التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو تحفيز العاملين بإدارة إدارة المناطق التعليمية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكلاً منها

م	الفقرات	واقع الممارسة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة				
		ك	٪	ك	٪	ك	٪			
١	تشجيع العاملين على تحقيق الأهداف	٢٨	٥٠,٠	٢٧	٤٨,٢	١	١,٨	٢,٤٨	٠,٥٤	١
٤	الاعتراف بإنجازات العاملين , والإشادة بها ,	٢٦	٤٦,٤	٢٨	٥٠,٠	٢	٣,٦	٢,٤٣	٠,٥٧	٢
٣	الاهتمام بالحاجات الفردية للعاملين.	٢١	٣٧,٥	٣٢	٥٧,١	٣	٥,٤	٢,٣٢	٠,٥٨	٣
٥	تقبل أخطاء العاملين أثناء عملية التغيير.	٢٣	٤١,١	٢٥	٤٤,٦	٨	١٤,٣	٢,٢٧	٠,٧٠	٤
٢	إيجاد نظام للمكافآت يضمن مشاركة العاملين في دعم عملية التغيير.	١٨	٣٢,١	٣١	٥٥,٤	٧	١٢,٥	٢,٢٠	٠,٦٤	٥
المتوسط الحسابي العام								٢,٣٤	٠,٤٦	-

يتضح من الجدول رقم (٦) أن: بُعد تحفيز العاملين بإدارة المناطق التعليمية يتضمن (٥) فقرات، جاءت (فقرتين) بدرجة ممارسة (كبيرة)، وهما الفقرتين رقم (١ ، ٤)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٢,٤٣ ، ٢,٤٨)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (٢,٣٤ إلى ٣,٠)، في حين جاءت الفقرات الأخرى بدرجة ممارسة (متوسطة)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٢,٢٠ ، ٢,٣٢)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثانية من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (١,٦٧ إلى ٢,٣٣) ، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة نحو قيام مديري المناطق التعليمية بتحفيز العاملين. وبلغ المتوسط الحسابي العام (٢,٣٤)، وهذا يدل على أن مديري المناطق التعليمية يقومون بتحفيز العاملين بدرجة عالية، وذلك يتمثل في (تشجيع العاملين على تحقيق الأهداف، وكذلك الاعتراف بإنجازات العاملين، والإشادة بها، إضافة إلى الاهتمام بالحاجات الفردية للعاملين).

٦- تهيئة البيئة التنظيمية بإدارة المناطق التعليمية.

جدول رقم (٧) : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو تهيئة البيئة التنظيمية بإدارة إدارة المناطق التعليمية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكلاً منها

م	الفقرات	واقع الممارسة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة				
		ك	٪	ك	٪	ك	٪			
٥	تقويم مستوى التقنيات المستخدمة في عمليات الإدارة.	٢١	٣٧,٥	٣٢	٥٧,١	٣	٥,٤	٢,٣٢	٠,٥٨	١
٢	ربط البنية التنظيمية لإدارة المناطق التعليمية باستراتيجية التغيير.	١٧	٣٠,٤	٣٦	٦٤,٣	٣	٥,٤	٢,٢٥	٠,٥٥	٢
٣	إعادة التنظيم بما يتفق مع أهداف التغيير.	١٨	٣٢,١	٣١	٥٥,٤	٧	١٢,٥	٢,٢٠	٠,٦٤	٣
١	إقامة بناء تنظيمي متوافق مع متطلبات التغيير.	١٩	٣٣,٩	٢٨	٥٠,٠	٩	١٦,١	٢,١٨	٠,٦٩	٤
٤	تطوير الأنظمة بما يتفق مع متطلبات التغيير.	١٧	٣٠,٤	٢٥	٤٤,٦	١٤	٢٥,٠	٢,٠٥	٠,٧٥	٥
المتوسط الحسابي العام								٢,٢٠	٠,٥١	-

يتضح من الجدول رقم (٧) أن: بُعد تهيئة البيئة التنظيمية بإدارة المناطق التعليمية يتضمن (٥) فقرات، جاءت جميعها بدرجة ممارسة (متوسطة)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٢,٠٥، ٢,٣٢)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثانية من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (١,٦٧ إلى ٢,٣٣)، وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد عينة الدراسة نحو قيام مديري المناطق التعليمية بتهيئة البيئة التنظيمية بإدارة المناطق التعليمية. وبلغ المتوسط الحسابي العام (٢,٢٠)، وهذا يدل على أن مديري المناطق التعليمية يقومون بتهيئة البيئة التنظيمية بدرجة متوسطة، وذلك من خلال (تقويم مستوى التقنيات المستخدمة في عمليات الإدارة، وكذلك ربط البنية التنظيمية لإدارة المناطق التعليمية باستراتيجية التغيير، إضافة إلى إعادة التنظيم بما يتفق مع أهداف التغيير).

ومن خلال العرض السابق لواقع ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات التغيير، نجدها جاءت كما يلي:

جدول رقم (٨) : واقع ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات التغيير

م	واقع ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات التغيير	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	بناء وتطوير الرؤية المشتركة	٢,٤١	١
٢	وضع استراتيجية لتطوير إدارة المناطق التعليمية	٢,٣٤	٣
٣	بناء الثقافة التنظيمية لإدارة المناطق التعليمية	٢,٢٨	٥
٤	القيادة التشاركية في إدارة المناطق التعليمية،	٢,٣٩	٢
٥	تحفيز العاملين بإدارة المناطق التعليمية	٢,٣٤	٣م
٦	تهيئة البيئة التنظيمية بإدارة المناطق التعليمية	٢,٢٠	٦
الدرجة الكلية لواقع ممارسة مهارات التغيير لدى مدراء المناطق التعليمية		٢,٣٣	-

يتضح من خلال الجدول رقم (٨) أن مديري المناطق التعليمية يمارسون مهارة التغيير بدرجة متوسطة بمتوسط عام (٢,٣٣)، حيث يأتي بناء وتطوير الرؤية المشتركة بالمرتبة الأولى بمتوسط عام (٢,٤١)، يليها تهيئة البيئة التنظيمية بإدارة المناطق التعليمية بمتوسط عام (٢,٢٠)، وبالمرتبة الثالثة والثالثة مكرر يأتي كلٌّ من (وضع استراتيجية لتطوير إدارة المناطق التعليمية، تحفيز العاملين بإدارة المناطق التعليمية) بمتوسط عام (٢,٣٤)، في حين يأتي بناء الثقافة التنظيمية لإدارة المناطق التعليمية بالمرتبة الخامسة بمتوسط عام (٢,٢٨)، ويأتي تهيئة البيئة التنظيمية بإدارة المناطق التعليمية كأقل أبعاد واقع ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات التغيير بمتوسط عام (٢,٢٠).

ومن خلال العرض السابق لواقع ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات القيادة والتغيير، نجدها جاءت كما يلي:

جدول رقم (٩): واقع ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات القيادة والتغيير

م	واقع ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات القيادة والتغيير	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	واقع ممارسة مديري المناطق لمهارات القيادة	٢,٥١	١
٢	واقع ممارسة مديري المناطق لمهارات التغيير	٢,٣٣	٢
الدرجة الكلية لواقع ممارسة مهارات القيادة والتغيير لدى مدراء المناطق التعليمية		٢,٤٢	-

يتضح من خلال الجدول رقم (٩) أن مديري المناطق التعليمية يمارسون مهارة القيادة والتغيير بدرجة عالية بمتوسط عام (٢,٤٢)، حيث تأتي المهارات القيادية بالمرتبة الأولى بمتوسط عام (٢٥١)، يليها مهارات التغيير بمتوسط عام (٢,٣٣).

نتائج السؤال الثاني: ما المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات القيادة والتغيير من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

وللتعرف على المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات القيادة والتغيير من وجهة نظر أفراد الدراسة، تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١٠): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات القيادة والتغيير مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكلاً منها:

م	الفقـــــــــرات	درجة الوجود						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة				
		ك	٪	ك	٪	ك	٪			
٧	جمود الأنظمة واللوائح في وزارة التعليم.	٢٧	٤٨,٢	٢٩	٥١,٨	٠	٠,٠	٢,٤٨	٠,٥٠	١
٩	نقص الموارد المالية اللازمة لإحداث التغيير.	١٩	٣٣,٩	٣٦	٦٤,٣	١	١,٨	٢,٣٢	٠,٥١	٢
٢	عدم وجود معايير واضحة لتقويم إدارة المنطقة التعليمية.	١٩	٣٣,٩	٣٥	٦٢,٥	٢	٣,٦	٢,٣٠	٠,٥٤	٣
٣	عدم توفر المعلومات اللازمة لعملية التغيير.	١٨	٣٢,١	٣٤	٦٠,٧	٤	٧,١	٢,٢٥	٠,٥٨	٤
٥	ضعف قناعة المسؤولين بأهمية برامج التغيير	١٩	٣٣,٩	٢٩	٥١,٨	٨	١٤,٣	٢,٢٠	٠,٦٧	٥
٨	ضعف دور إدارة المناطق التعليمية في إحداث التغيير.	١٧	٣٠,٤	٣٣	٥٨,٩	٦	١٠,٧	٢,٢٠	٠,٦٢	٦
١٠	نقص الكفاءات البشرية اللازمة لإحداث التغيير.	١٥	٢٦,٨	٣٧	٦٦,١	٤	٧,١	٢,٢٠	٠,٥٥	٧
١	الرضا عن الوضع الحالي لإدارة المنطقة التعليمية.	١٤	٢٥,٠	٣٨	٦٧,٩	٤	٧,١	٢,١٨	٠,٥٤	٨
٤	عدم المشاركة بين الإدارة والعاملين في إحداث عمليات التغيير.	١٥	٢٦,٨	٣٦	٦٤,٣	٥	٨,٩	٢,١٨	٠,٥٨	٩
٦	الخوف من الفشل في إحداث التغيير.	١٤	٢٥,٠	٣٧	٦٦,١	٥	٨,٩	٢,١٦	٠,٥٦	١٠
١١	ضعف استيعاب القيادات الإدارية والعاملين في إدارة المناطق التعليمية لمتطلبات التغيير.	١٣	٢٣,٢	٣٨	٦٧,٩	٥	٨,٩	٢,١٤	٠,٥٥	١١
المتوسط الحسابي العام								٢,٢٤	٠,٣٨	-

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن: محور معوقات ممارسة مهارات القيادة والتغيير لمدراء المناطق التعليمية يتضمن (١١) فقرة، جاءت (فقرة واحدة) بدرجة استجابة (عالية)، وهي الفقرة رقم (٧)، حيث أن المتوسط الحسابي لها (٢,٤٨)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (٢,٣٤ إلى ٣,٠)، في حين جاءت الفقرات الأخرى بدرجة استجابة (متوسطة)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٢,١٤ ، ٢,٣٢)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثانية من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (١,٦٧ إلى ٢,٣٣) ، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة نحو معوقات ممارسة مهارات القيادة والتغيير لمدراء المناطق التعليمية. وبلغ المتوسط الحسابي العام (٢,٢٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على معوقات ممارسة مهارات القيادة والتغيير لمدراء المناطق التعليمية، ومن أبرز تلك المعوقات (جمود الأنظمة واللوائح في وزارة التعليم، وكذلك نقص الموارد المالية اللازمة لإحداث التغيير، إضافة إلى عدم وجود معايير واضحة لتقويم إدارة المنطقة التعليمية، وعدم توفر المعلومات اللازمة لعملية التغيير)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة السبيعي (١٤٣٠هـ) والتي توصلت إلى أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات إدارة التغيير.

وأن من أبرز الفقرات التي تعكس معوقات ممارسة مهارات القيادة والتغيير لمدراء المناطق التعليمية تتمثل في الفقرات رقم (٧ ، ٩ ، ٢)، مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها كما يتضح في الجدول حيث جاءت الفقرة رقم (٩) وهي (نقص الموارد المالية اللازمة لإحداث التغيير) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٣٢) وانحراف معياري (٠,٥١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن نقص الموارد المالية اللازمة لإحداث التغيير من معوقات ممارسة القيادة والتغيير لمدراء المناطق التعليمية، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المنيع (١٤٢٨هـ) والتي توصلت إلى أن أكثر معوقات التطوير التنظيمي حدة هو معوق ضعف الإمكانات المادية. وأوضحت النتائج بالجدول رقم (١١) أن أقل ثلاث فقرات بمحور معوقات ممارسة مهارات القيادة والتغيير لمدراء المناطق التعليمية تتمثل في الفقرات رقم (٤، ٦، ١١)، مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها.

نتائج السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة فيما يتعلق بالمعوقات التي تحول دون ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات القيادة والتغيير تعزا للمتغيرات التالية (طبيعة الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة في مجال الإدارة، الدورات التدريبية في مجال القيادة والتغيير)؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير طبيعة الوظيفة:

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات القيادة والتغيير باختلاف متغير طبيعة الوظيفة، تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample -test)، وذلك كما يتضح من خلال:

الجدول رقم (١١): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات القيادة والتغيير باختلاف متغير طبيعة الوظيفة.

الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
مدير منطقة	٢٥	٢,٢٧	٠,٣٨	٠,٥٧	٠,٥٧١
مساعد مدير منطقة	٣١	٢,٢١	٠,٣٨		

يتضح من خلال الجدول رقم (١١)، أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات القيادة والتغيير باختلاف متغير طبيعة الوظيفة، وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد عينة الدراسة على اختلاف وظيفتهم (مدير منطقة/ مساعد مدير منطقة) نحو المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات القيادة والتغيير.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات القيادة والتغيير باختلاف متغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test)، وذلك كما يتضح من خلال

الجدول رقم (١٢) : نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد ع ينة الدراسة نحو المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات القيادة والتغيير باختلاف متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
دراسات عليا	١٩	٢,٤٠	٠,٣٨	٢,٣٨	٠,٠٢١
بكالوريوس	٣٧	٢,١٥	٠,٣٥		

يتضح من خلال الجدول رقم (١٢) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات القيادة والتغيير باختلاف متغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح أفراد عينة الدراسة ممن مؤهلهم العلمي دراسات عليا بمتوسط موافقة (٢,٤٠)، مقابل (٢,١٥) لأفراد عينة الدراسة ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وتشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد عينة الدراسة ممن مؤهلهم العلمي دراسات عليا يوافقون بدرجة أكبر على المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات القيادة والتغيير.

ثالثاً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات القيادة والتغيير باختلاف متغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار كروسكال واليس (kruskal-wallis)،بديلاً عن تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وذلك لعدم تكافؤ فئات متغير سنوات الخبرة، وذلك كما يتضح من خلال

الجدول رقم (١٣) : نتائج اختبار كروسكال واليس (kruskal-wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات القيادة والتغيير باختلاف متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	مستوى الدلالة
أقل من ٥ سنوات	٤	٣٣,٧٥	٠,٤٩٥
٥-١٥ سنه	١٣	٣١,٨٥	
أكثر من ١٥ سنه	٣٩	٢٦,٨٥	

يتضح من خلال الجدول رقم (١٣) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات القيادة والتغيير باختلاف متغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة

مستوى الدلالة (٠,٤٩٥)، وهي قيمة أكبر من (٠,٠٥) أي غير دالة إحصائياً. وتفسر النتيجة السابقة بأن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة خبرتهم (أكثر من ١٥ سنه)، الأمر الذي يجعلهم متجانسين من حيث سنوات الخبرة، مما يجعلهم متفقين في آرائهم حول المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات القيادة والتغيير.

رابعاً: الفروق باختلاف متغير الدورات التدريبية ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات القيادة والتغيير باختلاف متغير الدورات التدريبية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، **وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم** (١٤):

المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٠,٠٦١	٢	٠,٠٣٠	٠,٢٠٩	٠,٨١٢
داخل المجموعات	٧,٧٠٢	٥٣	٠,١٤٥		
المجموع	٧,٧٦٣	٥٥			

يتضح من خلال الجدول رقم (١٤)، أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات القيادة والتغيير باختلاف متغير الدورات التدريبية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٨١٢)، وهي قيمة أكبر من (٠,٠٥) أي غير دالة إحصائياً. وتفسر النتيجة السابقة بأن جميع أفراد عينة الدراسة سواء ممن حصلوا على دورات تدريبية أو ممن لم يحصلوا على دورات تدريبية يواجهون صعوبات تحول دون ممارستهم لمهارات القيادة والتغيير، الأمر الذي لا يجعل هناك فروق في وجهات نظرهم حول تلك الصعوبات.

ثالثاً: توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بما يلي:

١– الإعداد والتدريب الجديد للقيادات الإدارية والعاملين من خلال الدورات التدريبية، وذلك لاستيعاب متطلبات التغيير.

٢– توفير الكفاءات البشرية المدربة والازمة لإحداث التغيير.

٣– ضرورة وجود معايير واضحة لتقويم إدارة المناطق التعليمية.

٤– المشاركة بين الإدارة والعاملين في إحداث عملية التغيير.

٥– توفير الموارد المالية اللازمة لإحداث عملية التغيير.

المــــراجـــــع

- بطاح، أحمد. (٢٠١٠م)، **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**. عمان: دار الشروق.
- جوهر، صلاح الدين (٢٠٠١م). أساليب وتقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصالات والمعلومات. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الحر، عبد العزيز. (٢٠٠٩م). أدوات مدرسة المستقبل التخطيط الاستراتيجي. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج العربي.
- الدهيش، خالد عبد الله (٢٠٠٥م). استشراف مستقبل التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. المؤتمر العربي الأول (استشراف مستقبل التعليم العام، العالي، التقني).
- السالم، ماجدة محمد. (٢٠٠٩ م). تطوير أداء إدارات التربية والتعليم للبنات في المملكة العربية السعودية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة: تصور مقترح. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- السبيعي، عبيد عبد الله. (١٤٣١ هـ). الأدوار القيادية لإدارات التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة
- القحطاني، سالم (١٤٢٢ ه). القيادة الإدارية " التحول نحو نموذج القيادة العالمي ". الرياض: مكتبة العبيكان
- المنيع، حمد إبراهيم (١٤٢٨ ه). التطوير التنظيمي لإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- وزارة المعارف (١٤١٨ه). مشروع الهيكل التنظيمي لإدارات التعليم ودليل المهام والاختصاصات. إدارة التطوير التربوي، الرياض.

Abstract

Title: leadership and change skills for the educational districts managers in the kingdom of Saudi Arabia

Researchers: Dr.wafa won, Fatima al jasser, Hessah Fahad Al Masha'an.

This study aims to identify the reality practices of educational districts managers for leadership and change skills, also to determine obstacles that impede practices of educational districts managers for leadership and change skills. To achieve these objects, the researcher used the survey methodology. As she used a questionnaire as a tool to collect data from the society represented on managers and associates of educational districts in the Kingdom of Saudi Arabia.

The study results in: the educational districts managers practice skills of leadership in high degree, as results showed that educational districts managers practice skills of change in moderate degree. Results showed also that educational districts managers practice skills of leadership and change in moderate degree. In addition to that, results showed that there are obstacles that impact on practices of educational districts managers regarding to skills of change and leadership. These obstacles include; solidity of systems and regulations of ministry of education, lack of necessary financial resources for making change,. In light of the results reached by the study recommended a number of recommendations, including: good preparation and training for administrative leaders and staff through training courses, so as to accommodate the requirements change, the provision of trained and skilled manpower crisis to bring about change.